ALFAMA CURSOS

alfamacursos.com.br

Alfama Cursos

Antônio Garcez
Fábio Garcez
Diretores Geral

Antônio Álvaro de Carvalho
Diretor Acadêmico

MATERIAL DIDÁTICO

Produção Técnica e Acadêmica

Patrícia Queiroz de Meneses
Coordenadora Geral

Patrícia Queiroz de Meneses
Coordenadora Pedagógica

José Sérgio Filgueiras Costa
Autoria

Gabriella Caroline Teles Silva
Sabina Regina Conceição Santos
Revisão Textual

Rafael Rezende de Farias
Editoração

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.
É proibida a reprodução total ou parcial, por quaisquer meios, sem autorização prévia, por escrito, da ALFAMA CURSOS.

alfamacursos.com.br

RELAÇÕES HUMANAS NA ORGANIZAÇÃO

Apresentação do Curso

Nos tempos atuais falam-se muito em autoconhecimento, cidadania, inclusão social, economia solidária, responsabilidade social e cooperação.

Hoje, é preciso agilizar decisões, assimilar rapidamente e continuamente novos conhecimentos, trabalhar em equipe e desenvolver a inteligência emocional. É preciso motivação e entusiasmo.

A proposta é que se tenha uma visão do potencial humano como força propulsora das transformações. É preciso entrar em contato com elas através de nossas relações. É o princípio do autoconhecimento, da autogestão como alicerce para se atingir os resultados bem-sucedidos em qualquer empreendimento humano.

Acrescentar emoção à nossa racionalidade, adotando os princípios e valores universais, como a cooperação, a solidariedade, a comunicação eficaz, o amor, a verdade, a ação, a paz e não a violência.

Como educadores e facilitadores do desenvolvimento humano, somos responsáveis por atender os anseios dos que participam das atividades que promovemos, somos responsáveis pela coerência entre o nosso discurso e a nossa prática, somos responsáveis pela manutenção dos sonhos que se renovam a cada dia, que crescem e se irradiam no mundo. A educação para o trabalho é antes de tudo um ato de amor, presente em cada palavra, em cada gesto, em cada realização. A proposta é um modelo renovado, construtivista, vivencial e lúdico, onde se busca um pensar diferente para sentir a vontade de agir com a consciência de que é possível sonhar novos caminhos para o ser humano.

A disciplina de Relações Humanas na Organização permite ao aluno aprimorar suas relações interpessoais tanto no contexto pessoal como no profissional.

Apresentação do Professor

JOSÉ SÉRGIO FILGUEIRAS COSTA é graduado em Administração pela Universidade Tiradentes (2006) e em Formação Pedagógica para Formadores da Educação Profissional pela UNISUL (2010). É pós-graduado em EAD (Especialização em Educação a Distância) pelo SENAC (2009), em Didática do Ensino Superior pela PIO X (2010) e em Gestão Estratégica de Pessoas pela FANESE (2011). Atualmente leciona nas áreas de Gestão de Pessoas, Marketing, Endomarketing e Negociação, e nas instituições SENAI e SENAC.

Componente Curricular

EMENTA

Relações Humanas no Trabalho; Administração de Recursos Humanos; Habilidades Administrativas; O Homem como Diferencial nas Empresas; Inteligência Emocional; Empatia; Liderança x Chefia; Liderança e Gerência; Objetivos Pessoais x Objetivos Organizacionais; Aspectos Fundamentais da Gestão de Pessoas; Cultura Organizacional; Fatores que Influenciam o Ambiente de Trabalho; Motivação; Motivação e Desmotivação; Comunicação; Componentes da Competência Social; Feedback; Relações Interpessoais; Administração de Conflito; Mandamentos das Relações Humanas; Essência da Cidadania; Etiqueta e Boas Maneiras; Aprendizagem e Comportamento; Ética e Postura Profissional nos Relacionamentos.

HABILIDADES:

- Conhecer os princípios de relações humanas.
- Reconhecer a importância da postura adequada para o desenvolvimento pessoal e profissional.
- Discorrer sobre a importância das boas relações humanas.

COMPETÊNCIAS:

- Discorrer sobre os diversos tipos de abordagens pessoais e sua adequação.
- Estudar as características dos diversos tipos de personalidades e suas carências.
- Reconhecer o perfil do líder.
- Conhecer a dinâmica e os resultados do trabalho em equipe.
- Aprender alternativas de superação de conflitos interpessoais.
- Conhecer técnicas de reuniões.
- Aplicar técnicas simples de relaxamento durante a atividade profissional.

PÚBLICO-ALVO:

Candidatos que estejam cursando a segunda série do ensino médio, ou tenham concluído o ensino médio ou equivalente e/ou ensino superior.

Índice

Capítulo 1 - Relações Humanas no Trabalho 9
1.1 – Exercícios Propostos 10
Capítulo 2 - Administração de Recursos Humanos 11
2.1 - Atividades da Moderna Gestão de Pessoas 11
2.2 – Exercícios Propostos 12
Capítulo 3 - Habilidades Administrativas 13
3.1 - Relacionar-se Significa 13
3.2 – Exercícios Propostos 14
Capítulo 4 - O Homem como Diferencial nas Empresas 15
4.1 - Constituição do Talento Humano 15
4.2 - Eficiência, Eficácia e Efetividade 16
4.2.1 - Eficiência 16
4.2.2 - Eficácia 16
4.2.3 - Efetividade 16
4.3 – Exercícios Propostos 17
Capítulo 5 - Inteligência Emocional 18
5.1 - A Importância do Autoconhecimento 19
5.2 - Inteligência Emocional no Trabalho 19
5.3 – Exercícios Propostos 21
Capítulo 6 – Empatia 22
6.1 - Maturidade 22
6.2 – Exercícios Propostos 23
Capítulo 7 - Liderança x Chefia 24
7.1 - Para uma Boa Gestão de Pessoas 24
7.2 – Exercícios Propostos 25
Capítulo 8 - Liderança e Gerência 26
8.1 - Estilos de Liderança 27
8.2 – Exercícios Propostos 28
Capítulo 9 - Objetivos Pessoais x Objetivos Organizacionais 29
9.1 - Relação entre Empresa e Empregados 29
9.2 - Exercícios Propostos 30
Capítulo 10 - Aspectos Fundamentais da Gestão de Pessoas 31
10.1 - Parceiros da Organização 31
10.2 - Objetivos da Gestão de Pessoas 31
10.3 – Exercícios Propostos 33
Capítulo 11 - Cultura Organizacional 34
11.1 - Clima Organizacional 34
11.2 - Cultura x Clima Organizacional 35
11.3 – Exercícios Propostos 36
Capítulo 12 – Cultura Organizacional 37
12.1 - Fatores que Influenciam o Ambiente de Trabalho de uma Organização 37
12.2 - Forma de Analisar as Relações nas Empresas 37
12.3 – Exercícios Propostos 38
Capítulo 13 - Motivação 39
13.1 - Teoria X e Y de Mcgregor 39
13.2 - Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow 39
13.3 – Exercícios Propostos 41
Capítulo 14 – Motivação e Desmotivação 42
14.1 - Táticas para Lidar com a Fraca Motivação 43
14.2 - Comportamentos Profissionais 43
14.3 – Exercícios Propostos 45
Capítulo 15 – Comunicação 46
15.1 - Definição 46
15.2 - Redes de Comunicação 46
15.3 – Exercícios Propostos 48

Capítulo 16 - Componentes da Competência Social 49
16.1 - Fatores que Levam à Competência 49
16.2 - Canais de Comunicação 49
16.3 – Exercícios Propostos 51
Capítulo 17 - Feedback 52
17.1 - Dar e Receber Feedback 52
17.1.1 - Dar Feedback 52
17.1.2 - Receber Feedback 52
17.2 – Exercícios Propostos 53
Capítulo 18 - Relações Interpessoais 54
18.1 - Forças que Impulsionam 54
18.2 - Forças que Restringem 54
18.3 – Exercícios Propostos 55
Capítulo 19 - Administração de Conflito 56
19.1 - Como Lidar com o Conflito? 56
19.2 - Qual é a Visão Positiva do Conflito? 56
19.3 - Quais são as Possíveis Causas do Conflito? 56
19.5 - Quais são os Níveis de Conflito? 56
19.6 - A Evolução do Conflito e suas Características 56
19.7 - Quais os Conflitos Interpessoais que Ocorrem nas Organizações com Maior Frequência? 57
19.8 - Como Fazer para Administrar os Conflitos? 57
19.9 – Exercícios Propostos 59
Capítulo 20 - Mandamentos das Relações Humanas 60
20.1 – Principais Mandamentos 60
20.2 - Fábula do Comprometimento 60
20.3 – Exercícios Propostos 61
Capítulo 21 - Essência da Cidadania 62
21.1 – Exercícios Propostos 63
Capítulo 22 - Etiqueta e Boas Maneiras 64
22.1 - Cuidados 64
22.2 - Dicas para o Crescimento Profissional 64
22.3 – Exercícios Propostos 65
Capítulo 23 - Aprendizagem e Comportamento 66
23.1 – A Aprendizagem 66
23.2 - Mudança de Comportamento 66
23.3 - A Prática 66
23.4 - Permanência do Comportamento Adquirido 66
23.5 - A Aprendizagem não é Diretamente Observável 67
23.6 – Exercícios Propostos 68
Capítulo 24 - Ética e Postura Profissional 69
24.1 - O que Significa Ética? 69
24.2 - Valores Éticos 69
24.3 - O que Significa Moral? 69
24.4 – Exercícios Propostos 71
Referências 72

1 - RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

Para entender as relações de trabalho existentes no mundo contemporâneo, faz-se necessário compreender o homem como resultante de um processo evolutivo em constante mutação, e como tal apresenta na sua história diferentes modos de vida.

Na construção das relações do homem com o trabalho, faz-se necessário conhecer como tudo começou, como se alimentava, se protegia das intempéries, sua segurança e como desenvolveu mecanismos que o ajudou a sobreviver em meio às adversidades ambientais.

Segundo (Albornoz, 2000) a economia da época também era simplista, pois não havia excedente, nem acumulação de riquezas nas mãos de alguns, tendo como principal objetivo a subsistência.

> *O grupo social tinha função de reprodução e de proteção, o resultado do trabalho era compartilhado com os membros do grupo, pois desde o aparecimento do homem os agrupamentos garantem sua sobrevivência e enfrentam as condições do mundo graças ao trabalho (MARANHÃO e ANTUNES, 1999).*

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) se encarregou de proteger as relações entre empregadores e empregados, sedimentando os princípios básicos do Direito do Trabalho, oficializou-se no Brasil desde 1930 e foi unificado à CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

O sistema da gestão de pessoas deve-se à introdução do Taylorismo com o livro de Taylor, "Princípios da Gestão Científica" publicado em 1911, que aborda os princípios e práticas de gestão, visando fornecer uma base de análise dos problemas de gestão procurando alcançar uma maior eficiência industrial.

Com o avanço tecnológico no século XX, a produção torna-se cada vez mais aprimorada e mecanizada, substituindo com vantagem o trabalho humano, abrindo espaço para a qualificação e os acordos temporários.

- **Elton Mayo (1880-1949):** cientista social australiano emigrado para os Estados Unidos, fundador do Movimento das Relações Humanas e da Sociologia Industrial. É considerado "O pai das Relações Humanas".

O começo aconteceu com a pesquisa empreendida por Elton Mayo, entre 1927 e 1932 na fábrica da Western Electric, em Hawthorne, Chicago. Esse movimento surgiu como uma reação ao mecanicismo que imperava nas organizações à época. Desde então, a elevação das pessoas à preocupação fundamental dos gerentes passou a ser um marco na história da Gestão Empresarial.

Esses estudos ganharam notoriedade nos anos 50, quando surgiu nos Estados Unidos um grupo de pensadores denominados "Escola de Relações Humanas", cujas figuras centrais são Douglas McGregor, Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

Recordando

O homem é resultante de um processo evolutivo em constante evolução e como tal apresenta na sua história diferentes modos de vida. Que seja com objetivo de reprodução ou proteção a interação entre os homens é de vital importância para sua existência.

1.1 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) No mundo, todas as pessoas estão de alguma forma ligadas umas as outras? Justifique.

_____
_____
_____

2) Por que as relações interpessoais interferem nas atividades de trabalho?

_____
_____
_____

2 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

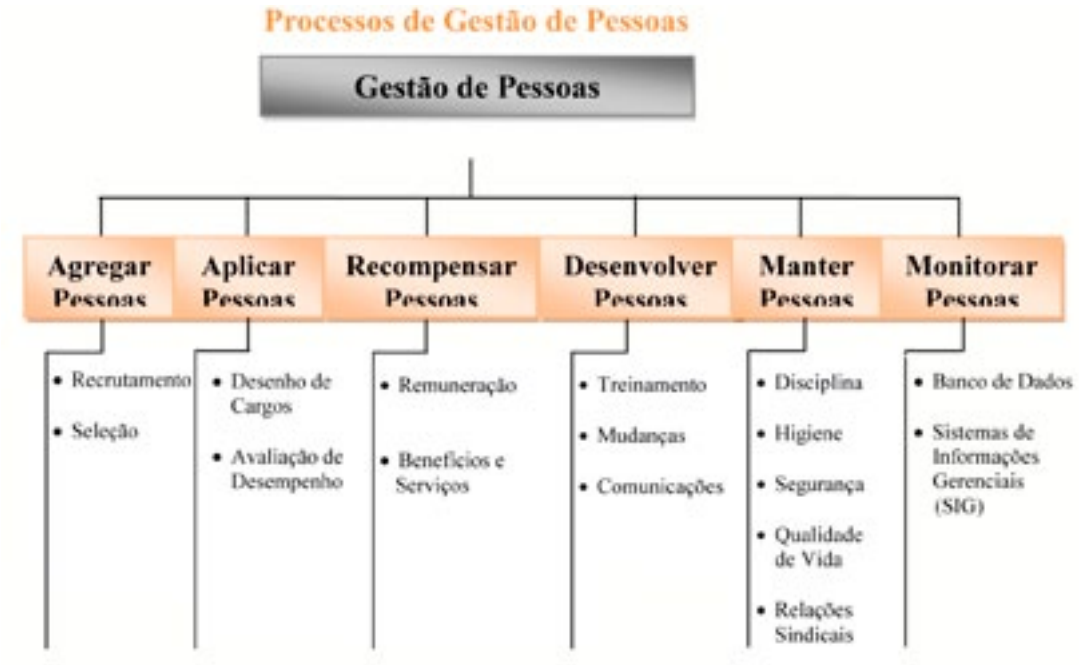
A ARH é uma especialidade da administração que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais, que lida com o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações (Chiavenato, 1999).

Segundo Chiavenato (2007), os principais objetivos da ARH são:

- Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização.
- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento, satisfação plena dos recursos humanos e o alcance dos objetivos individuais.
- Alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Chiavenato (2003, p.329) afirma que: "tendo em conta a evolução do ambiente empresarial, o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano".

2.1 - ATIVIDADES DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS



Fonte: CHIAVENATO – Gestão de Pessoas.

As dificuldades que se apresentam dentro das organizações, principalmente entre funcionários, sempre estão ligadas às dificuldades de relacionamento entre as pessoas na família e no trabalho. As pessoas são o centro de todas as atividades existentes e também o objetivo da existência de todas elas. Não haverá necessidade de nenhum empreendimento no mundo, se não existirem as pessoas. Vivem-se uns para os outros. A qualidade do relacionamento entre as pessoas é que determina a qualidade da organização, que será sempre bem-sucedido se as relações humanas forem bem-sucedidas, seja organização empresarial, educacional, familiar, conjugal ou social.

O capital humano tornou-se um diferencial decisivo para o sucesso das organizações a partir do momento em que a interação entre a empresa e o ambiente externo deixou de ser uma relação apenas comercial, revelando a sua natureza sistêmica.

Recordando

O setor de Recursos Humanos é vital para agregar e desenvolver as pessoas dentro da organização. As pessoas são o foco de todo processo organizacional que determina a qualidade das relações interpessoais.

2.2 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Por que as pessoas são o centro das atividades na empresa?

_____
_____
_____

2) Além do treinamento e do desenvolvimento, o setor de RH é responsável por quais outras tarefas?

_____
_____
_____

3 - HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Habilidade Técnica (operacional): relaciona-se com a atividade específica do funcionário, como conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade.

Habilidade Humana (gerência): a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com as pessoas de sua equipe é a expressão da habilidade humana do profissional.

Habilidade Conceitual (alta direção): a capacidade de compreender e lidar com a complexidade total da organização e de usar o intelecto para formular estratégias, analisar problemas e tomar decisões. Criatividade, planejamento de longo prazo, raciocínio abstrato são necessários.

3.1 - RELACIONAR-SE SIGNIFICA

- Saber ouvir.
- Compreender que todos podem ensinar algo.
- Dizer não sem diminuir a outra pessoa.
- Saber perdoar.
- Não se eleger como dono da verdade.
- Fazer parceria com o outro, crescer, evoluir.
- Enxergar as qualidades do outro.
- Admitir um erro em favor de quem estiver certo.
- Lembrar que ninguém vive sozinho.
- Valorizar as pessoas.
- Perceber a importância do outro como fonte de informações.
- Estímulo e crescimento mútuo.

Recordando

Dentre as três habilidades mencionadas (Técnica, Humana e Conceitual) a Humana merece destaque pelo simples fato de estar presente em todas elas.

3.2 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Qual habilidade é determinante no processo de planejamento em longo prazo e em estratégias organizacionais?

_____
_____
_____

2) Defina com suas palavras o significado de um bom relacionamento.

_____
_____
_____

4 - O HOMEM COMO DIFERENCIAL NAS EMPRESAS

O talento humano e suas capacidades são vistos como fatores primordiais no mercado de trabalho globalizado. Esse talento e essa capacidade devem ser vistos pelos colaboradores e não pelos concorrentes. Dessa forma, é necessário resgatar o papel do ser humano na organização, com o objetivo de torná-lo competente para executar suas atividades como colaborador. É neste cenário que as empresas devem ter a visão de que o capital humano será seu grande diferencial. O sucesso das organizações depende do investimento nas pessoas, no aproveitamento do capital intelectual.

Verifica-se que atualmente o papel do colaborador é mais participativo, ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhece mais a empresa e participa dos negócios.

É de fundamental importância que a gestão de pessoas procure conscientizar os colaboradores de que suas ações devem ser respaldadas nos princípios:

- Conhecimento da missão e dos objetivos das organizações em que trabalham.
- Visão sistemática.
- Trabalho em equipe.
- Bom relacionamento interpessoal.
- Planejamento.
- Capacidade de adaptação e flexibilidade.
- Criatividade e comunicação.
- Liderança.
- Iniciativa e dinamismo.

O desenvolvimento das habilidades e competências citadas é importante tanto para o gestor quanto para o colaborador. Assim, a organização deve se preocupar em construir e manter um ambiente e um clima de trabalho propício à interação, motivação e satisfação dos funcionários.

Fatores importantes para um bom ambiente de trabalho devem ser propiciados pela gestão de pessoas e desenvolvidos por todos na organização, tais como:

- Reconhecimento do potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e o sucesso organizacional.
- Envolver e comprometer todos os profissionais no trabalho que estão desenvolvendo.
- Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o colaborador para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da organização.

4.1 - CONSTITUIÇÃO DO TALENTO HUMANO

a) O que são Conhecimentos?

Informações específicas necessárias para realizar as tarefas de um cargo/trabalho. São adquiridas através da educação formal, treinamento no trabalho, cursos de extensão e experiência profissional.

Segundo Harvey (1991) é o saber; conjunto de informações, ideias, acúmulos de saber, aprendizado, experiência. Capacidade de estabelecer pontes e associar ideias.

Exemplos de conhecimentos:

Graduação específica no terceiro grau; Base matemática; estatística. Legislação trabalhista.

b) O que são Habilidades?

Proficiência na utilização de ferramentas e equipamentos do trabalho. Podem ser adquiridas por meio do ambiente educacional ou através do trabalho de maneira informal. Significa domínio, estar pronto para... É o saber fazer, capacidade de aplicar o conhecimento, maneira de executar.

Exemplos de habilidades:

Dominar um processador de textos; Elaborar planilhas eletrônicas; Fazer projeções financeiras; Dirigir veículos.

c) O que são Atitudes?

São o estado de prontidão dos valores e do composto emocional do indivíduo para a manifestação de um comportamento. Saber fazer acontecer, disposição, iniciativa, vontade de fazer, alcançar metas, empreender.

- **Assertividade:** colocação de ideias próprias tão logo quanto possível.
- **Complacência:** tendência a conceder e evitar conflitos em contraposição a ser desafiador e questionador para afirmar o que quer.
- **Busca de excitação:** busca de emoções fortes e riscos.
- **Autoconfiança:** confiança em si para realizar coisas.
- **Cautela:** pensar antes de agir em contraposição a agir mais por impulso.

4.2 - EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

4.2.1 - EFICIÊNCIA

- Fazer as coisas de maneira adequada.
- Resolver problemas.
- Salvaguardar os recursos aplicados.
- Cumprir o seu dever.
- Reduzir os custos.

4.2.2 - EFICÁCIA

- Fazer as coisas certas.
- Produzir alternativas criativas.
- Maximizar a utilização de recursos.
- Obter resultados.
- Aumentar o lucro.

A eficácia de uma empresa depende basicamente de dois aspectos:

- De sua capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente.
- De sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente.

4.2.3 - EFETIVIDADE

- Manter-se no ambiente.
- Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

A efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. É importante salientar que a eficiência, a eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais o administrador trabalha são escassos e limitados.

Recordando

No mundo globalizado o sucesso das empresas depende e muito da capacitação e do envolvimento do corpo funcional das organizações. Portanto, é primordial investir no capital humano.

Além de conhecimentos e habilidades que são informações específicas e adequação ao uso das ferramentas na execução das tarefas, destaca-se também a eficiência, a eficácia e a efetividade, que significam fazer a coisa, fazer a coisa de forma correta e manter o padrão.

4.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Reflita sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que você possui e considera importante para atender às exigências do mercado de trabalho. Escreva três delas justificando-as.

_____
_____
_____

2) Qual a importância da flexibilidade e da adaptabilidade no processo da eficiência organizacional?

_____
_____
_____

5 - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

> *Inteligência emocional, a habilidade de dirigir eficazmente a nós mesmos e a nossos relacionamentos, consiste em quatro capacidades fundamentais: autoconsciência, autogerenciamento, consciência social e habilidade social. Cada capacidade é composta de grupos específicos de competências. (GOLEMAN, 2004).*

A seguir, encontra-se uma lista de capacidades e suas correspondentes características pessoais:

a) Autoconsciência

- **Autoconsciência emocional:** a habilidade de ler e entender suas emoções, assim como reconhecer seus impactos no desempenho do trabalho, nos relacionamentos e em similares.
- **Autoavaliação:** uma avaliação realista de suas forças e limitações.
- **Autoconfiança:** um forte e positivo sentido de autovalorização.

b) Autogerenciamento

- **Autocontrole:** a habilidade de manter as emoções desordenadas e impulsos sob controle.
- **Confiança:** uma consistente demonstração de honestidade e integridade.
- **Estado consciente:** a habilidade de conduzir a si mesmo e as suas responsabilidades.
- **Adaptabilidade:** habilidade em se ajustar às situações de mudança e a superar obstáculos.
- **Orientação de proezas:** o direcionamento para encontrar um padrão interno de excelência.
- **Iniciativa:** uma disposição para aproveitar oportunidades.

c) Consciência Social

- **Empatia:** habilidade de sentir as emoções de outras pessoas, entender suas perspectivas e assumir um interesse ativo em suas preocupações.
- **Consciência organizacional:** a habilidade de ler as correntes da vida organizacional, **construir decisões em networks (rede de relacionamentos) e dirigir política.**
- **Orientação de serviço:** a habilidade de reconhecer e encontrar as necessidades dos clientes.

d) Habilidade Social

- **Liderança visionária:** a habilidade de assumir encargos e inspirar com uma visão convincente.
- **Influência:** a habilidade de utilizar uma série de táticas persuasivas.
- **Desenvolver os outros:** a propensão a fortificar as habilidades de outros através de feedback e orientação.
- **Comunicação:** a habilidade de ouvir e enviar claras, convincentes e bem moduladas mensagens.
- **Mudança catalisadora:** capacidade de iniciar novas ideias e liderar pessoas em nova direção.
- **Gerenciamento de conflitos:** a habilidade para desfazer conflitos e orquestrar

resoluções.
- **Construir laços:** capacidade de cultivar e manter uma rede de relacionamentos.
- **Trabalho de equipe e colaboração:** competência em promover cooperação e construção de equipes.

A habilidade social é a culminação das outras dimensões da inteligência emocional. As pessoas tendem a ser muito eficazes no controle de relacionamentos quando entendem e controlam suas próprias emoções e sentem empatia com os sentimentos dos outros. Lembre-se de que as pessoas direcionadas para realização tendem a ser otimistas, mesmo diante dos empecilhos ou fracassos. Quando as pessoas estão otimistas, seu "brilho" é disseminado nas conversas e encontros sociais.

5.1 - A IMPORTÂNCIA DO AUTOCONHECIMENTO

O autoconhecimento é o ponto de partida para o processo de mudança pessoal. Para que isso ocorra, as pessoas devem ser proativas e encarar os desafios dessa busca incessante. Para Goleman, a existência de dois hemisférios cerebrais põe em xeque a crença da superioridade da razão sobre a emoção.

Gardner pesquisa os diferentes tipos de inteligência – especialmente a interpessoal e a intrapessoal.

Goldman ao referir-se sobre as pesquisas de Gardner menciona a inteligência emocional (I.E.) como aquela que faz toda a diferença quando se trata de pensar o ser humano em sua totalidade e pode desenvolver-se a partir do autoconhecimento.

O autoconhecimento implica em:

a) Conhecer as próprias emoções: identificar o sentimento quando ele ocorre.
b) Saber lidar com as emoções: administrá-las, colocando-as sob controle.
c) Motivar-se: usar as emoções positivamente a serviço de um objetivo maior.
d) Reconhecer as emoções no outro: desenvolver a empatia, colocando-se no lugar do outro.
e) Saber lidar com os relacionamentos: trabalhar em equipe, negociar.

> *O ser humano tem duas mentes, a racional e a emocional, as quais se constituem em formas de conhecimento que interagem na construção da vida mental. A mente racional é o modo de compreensão de que o ser humano tem consciência, é mais atenta e capaz de ponderar, refletir e fazer ligações lógicas. Já a mente emocional age irrefletidamente, excluindo a reflexão deliberada e analítica, que caracteriza a mente racional. Reage ao presente com meios registrados ao longo da história evolutiva do homem, em situações que ficaram gravadas como tendências inatas e automáticas do ser humano. (GOLEMAN, 2001, p.23)*

5.2 - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

É imensurável a quantidade de situações em que a inteligência emocional pode ser colocada em prática no local de trabalho, como: ao se utilizar das emoções de maneira produtiva; ao desenvolver a capacidade necessária para manter um bom relacionamento com os colegas; para solucionar um problema complicado; ao realizar uma tarefa e muitos outros desafios que surgem no dia a dia de uma instituição ou empresa. A inteligência emocional pode ser aplicada tanto intrapessoalmente, quanto interpessoalmente.

> *A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu*

raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados. (WEISINGER, 2001, p. 14).

Pense nisso!

Reflita sobre as questões a seguir e responda a si próprio.
Como você se relaciona com as pessoas dos diversos grupos aos quais pertence?
Percebe diferenças na maneira de se comunicar com cada um desses grupos?
Já observou como uma mesma pessoa pode agir de forma diferente em grupos distintos?

Recordando

O autoconhecimento é o ponto primordial para otimizar as relações interpessoais e minimizar os conflitos. O controle emocional é essencial para que a vivência seja sinérgica.

5.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) De que maneira a inteligência emocional interfere nas relações interpessoais?

_____
_____
_____

2) Qual a importância do autoconhecimento nas relações humanas?

_____
_____
_____

6 – EMPATIA

Dos fatores da inteligência emocional, a empatia é a mais facilmente reconhecida. Todos nós sentimos a empatia de um professor sensível ou amigo e todos nós ficamos desconcertados pela ausência dela em um insensível instrutor ou chefe. No entanto, quando chega aos negócios, pouco ouvimos pessoas sendo elogiadas, quem dirá sendo recompensadas por sua empatia. A própria palavra não parece adequada para os negócios, sem propósito na rígida realidade do mercado.

Empatia não significa um sentimentalismo exagerado como "estou bem, você está bem". Para um líder, ela não significa adotar as emoções de outras pessoas como se fossem suas e tentar agradar a todos, isso seria um pesadelo, tornaria a ação impossível. Em vez disso, a empatia significa levar em consideração, com ponderação, os sentimentos dos funcionários, dentre outros fatores, no processo de adoção das decisões inteligentes.

A empatia é muito importante como um componente da liderança, e tem como razões o aumento da utilização de equipes, o rápido ritmo da globalização e a crescente necessidade de reter talentos.

Levando em consideração o desafio de liderar uma equipe, como qualquer participante de uma equipe pode atestar são caldeirões de emoções. Comumente são taxadas de atingir um consenso bastante difícil com duas pessoas e muito mais difícil quando a quantidade cresce. Um líder de equipe deve ser capaz de sentir e entender os pontos de vista de cada um em torno da mesa.

6.1 - MATURIDADE

A maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, devendo estas variáveis de maturidade ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Quer dizer, um indivíduo ou grupo não é maduro ou imaturo num sentido total. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.187) Os autores mencionam que a maturidade inclui duas dimensões: Maturidade de Trabalho (capacidade) e Maturidade Psicológica (disposição).

A maturidade de trabalho está relacionada com a capacidade de fazer algo. Refere-se ao conhecimento e à capacidade técnica. As pessoas com alta maturidade de trabalho numa determinada área tem o conhecimento, a capacidade e a experiência necessária para executarem certas tarefas sem direção da parte de outros. A maturidade psicológica refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Diz respeito a confianças em si mesmas e ao empenho. As pessoas que têm alta maturidade psicológica em determinada área ou responsabilidade, julgam que a responsabilidade é importante e sentem-se bem nesse aspecto do seu trabalho. Não precisam de encorajamento para cumprir suas tarefas.

A maturidade de carreira expressa a capacidade que o indivíduo tem para enfrentar e executar as tarefas de desenvolvimento com as quais o sujeito é confrontado como consequência do seu desenvolvimento biológico e social e das expectativas sociais depositadas nos indivíduos que atingem determinado estágio de desenvoltura.

Recordando

Colocar-se no lugar do outro é importante para que se tenha a percepção dos pontos fortes e fracos de cada indivíduo e assim respeitar os limites de cada um.

6.2 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Qual a relação entre maturidade e imaturidade no convívio entre os homens?

_____
_____
_____

2) Qual a importância do elogio nas relações interpessoais?

_____
_____
_____

7 - LIDERANÇA x CHEFIA

O que é Chefiar e o que é Liderar?

A verdade é que nem todo chefe é líder. Poderá ser um líder, dependendo de como age no sentido de que o grupo atinja seus objetivos. Aquele que é apenas chefe, impõe suas ideias movidas pela autoridade que seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante (aquele que manda) e não de comandante (aquele que comanda).

Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos.

Liderar, mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

Liderança é uma característica de personalidade das pessoas que têm grande prestígio pessoal, exercem muita influência e são aceitas naturalmente pelos liderados. Chefia é a função de quem é o principal entre outros, que exerce autoridade, que comanda, que tem o dever de dirigir, conduzir ou de governar pessoas, um empreendimento, uma nação, etc.

São poucas as pessoas que conseguem integrar em si mesmos chefia e liderança. São pessoas com inteligência emocional elevada, que usam os dois lados do cérebro, esquerdo e direito, respectivamente razão e sentimento. Conseguem pressentir os anseios e representar os pensamentos e sentimentos dos liderados e por isso conquistam a sua confiança. Conseguem conduzi-los e orientá-los como um mentor, que ensina o melhor caminho. A grande dificuldade dos dirigentes integrarem em si mesmos chefia e liderança é originada na crença e nos conceitos ultrapassados de que o chefe é uma espécie de "capataz", de "general" que deve usar a força, física ou mental, para conseguir a submissão das pessoas.

Essa crença produz insegurança, medo de perder o poder, de perder a autoridade que gera um sentimento de defesa, com reações de agressividade constante.

Esses medos sentidos pela maioria dos chefes os impedem de serem líderes, de convencerem, orientarem e conduzirem um grupo de pessoas, com suas ideias e suas opiniões. Está comprovado que submeter pessoas a qualquer tipo de força estimula o boicote, a indiferença, a inércia e a vingança. As pessoas devem ser lideradas, isto é, convencidas, conduzidas e, até transformadas, através da argumentação, do "fazer a cabeça", da compreensão, da empatia, do entusiasmo e do apoio, que naturalmente geram a participação, o entusiasmo contagiante pelo progresso, sucesso e prosperidade de todos.

7.1 - PARA UMA BOA GESTÃO DE PESSOAS

- Diga o que fazer.
- Mostre como fazer.
- Peça para fazer.
- Acompanhe o que foi feito.
- Avalie como foi feito.
- Avaliação + (positiva) = Reconhecimento.
- Avaliação – (negativa) = Reorientação.

Recordando

A grande dificuldade dos dirigentes integrarem em si mesmos chefia e liderança é originada na crença e nos conceitos ultrapassados de que o chefe é uma espécie de "capataz", de "general" que deve usar a força, física ou mental, para conseguir a submissão das pessoas. A principal característica do líder é colocar em prática o ouvir, o delegar e acompanhar os liderados.

7.2 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Qual a principal característica do líder?

_____
_____
_____

2) Qual a diferença entre liderar e chefiar?

_____
_____
_____

8 - LIDERANÇA E GERÊNCIA

Há apenas chefia quando se trata de uma autoridade imposta, ou seja, quando os subordinados se sentem obrigados a obedecer. Há liderança quando existe autoridade consentida, isto é, quando os participantes do grupo aceitam autoridade do líder, reconhecem suas qualidades em termos de liderança e o apoiam como o tal.

Se você deseja ser líder, não deve encarar o seu aperfeiçoamento somente como se fosse um processo intelectual. O desenvolvimento de um líder possui seu lado mental, sem dúvida, principalmente em sua base, porém, vai muito além.

Características de um líder que merecem destaque:

- Espírito democrático.
- Entusiasmo pelo trabalho em equipe e dedicação.
- Sentido de objetivo e direção.
- Habilidade em inspirar confiança.
- Competências técnicas.
- Bons conhecimentos gerais.
- Acessibilidade.
- Controle emocional.
- Naturalidade.
- Autenticidade.
- Compreensão da natureza humana e respeito pelo ser humano.
- Simpatia.
- Lealdade.
- Interesse pelos outros.
- Habilidade em propor ideias.
- Habilidade em estimular ideias.
- Habilidade em ensinar.
- Habilidade em despertar melhores esforços nos outros.
- Boa comunicação interpessoal.
- Capacidade de reflexão.
- Capacidade de enfrentar e resolver problemas.
- Empatia, isto é, capacidade de colocar-se no lugar de outro.
- Habilidade de delegar trabalho.
- Habilidade em liderar ao invés de mandar.

Antes de liderar é preciso:

- **Autoconhecimento**

Como, liderar pessoas antes de conhecer-se a si mesmo? Antes de sermos nós mesmos?

- **Domínio Próprio**

Conhecer e dominar seus próprios instintos e impulsos é condição primária para o pleno exercício da liderança

- **Missão de Vida**

Definir os princípios que norteiam sua própria vida, antes de qualquer passo em direção à liderança, é inerente à existência do líder!

- Confiança em Deus

- Honestidade
- Altruísmo (sinceridade)
- Atitudes Positivas
- Planejamento
- Comunicação, etc.

Imaginar-se líder pode não significar muita coisa se você não "faz a diferença" onde ou a quem você liderou ou lidera.

Como fazer isto?

Com atitudes:

- Humildes
- Corajosas
- Íntegras
- Dinâmicas (cheias de...)

"Liderar é conseguir servir o próximo com suas habilidades especiais e carisma, de tal forma que os liderados desejem fortemente seguir o líder, para aprenderem e alcançarem objetivos maiores em conjunto". (Josué Campanha)

8.1 - ESTILOS DE LIDERANÇA

Atitudes que indicam os estilos de liderança:

Líder Autocrático	Líder Democrático	Líder Liberal
O líder fixa as diretrizes.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimuladas e assistidas pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais, ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providencias e técnicas para a execução das tarefas.	O próprio grupo esboça as tarefas, solicitando ajuda do líder.	A participação do líder é limitada, fornecendo informações, se solicitado.
O líder determina a tarefa de cada um e de seu companheiro de trabalho.	O próprio grupo divide as tarefas e cada um escolhe seu companheiro de trabalho.	O líder não participa de nada e deixa tudo a critério do grupo.
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada pessoa.	O líder é um membro normal do grupo e procura ser objetivo.	O líder só atua quando é solicitado e não faz avaliações de pessoas.

Recordando

Chefiar é fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos.

Liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

Há apenas chefia quando se trata de uma autoridade imposta, quando os subordinados se sentem obrigados a obedecer. Há liderança quando existe autoridade consentida, quando os participantes do grupo aceitam autoridade do líder, reconhecem suas qualidades em termos de liderança e o apoiam como o tal.

8.2 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

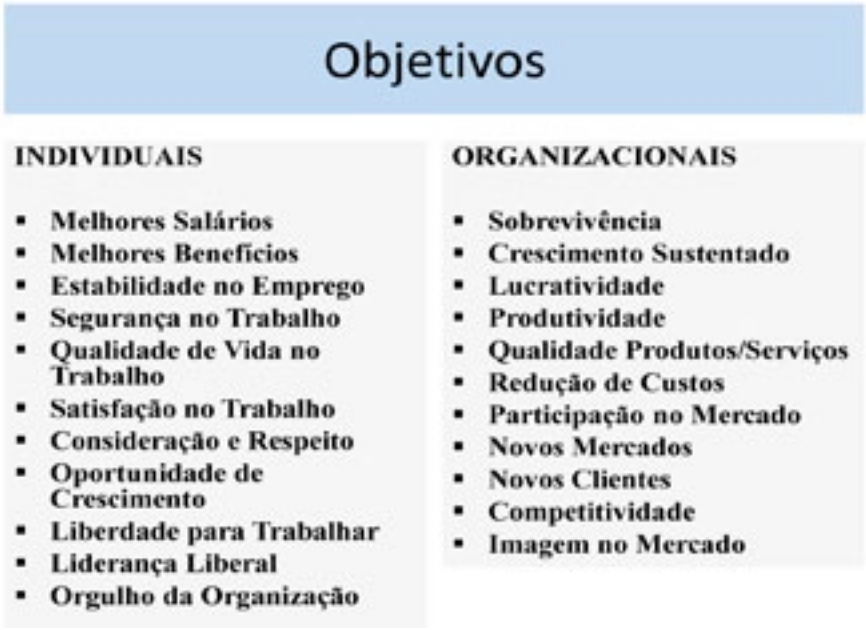
1) Sintetize liderança Autocrática, Democrática e Liberal.

_____
_____
_____

2) Quais as principais características de um líder?

_____
_____
_____

9 - OBJETIVOS PESSOAIS x OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS



9.1 - RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E EMPREGADOS

Empregados como recursos	Empregados como parceiros
Empregados isolados nos cargos.	Colaboradores agrupados em equipes.
Horário rigidamente estabelecido.	Metas negociadas e compartilhadas.
Preocupação com normas e regras.	Preocupação com resultados.
Subordinação ao chefe.	Atendimento e satisfação do cliente.
Fidelidade à organização.	Vinculação à missão e à visão organizacional.
Dependência da chefia.	Interdependência entre colegas e equipes.
Alienação em relação à organização.	Participação e comprometimento.
Ênfase na especialização.	Ênfase na ética e na responsabilidade.
Executoras de tarefas.	Fornecedora de atividades.
Ênfase nas destrezas manuais.	Ênfase no conhecimento.
Mão de obra.	Inteligência e talento.

Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Recordando

Os objetivos individuais divergem dos objetivos organizacionais pelo fato da empresa visualizar produtividade e lucratividade enquanto o corpo funcional busca estabilidade e segurança no trabalho.

9.2 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Na sua visão, as empresas atuais preferem um profissional especialista em uma atividade ou que entenda de tudo um pouco? Por quê?

_____
_____
_____

2) Por que as empresas devem tratar seus profissionais como parceiros e não como recursos?

_____
_____
_____

10 - ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas são dotadas de personalidade própria profundamente diferente entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidade indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.

As pessoas atuam como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios.

As pessoas como parceiras da organização atuam para conduzi-la a excelência e ao sucesso. Como parceiras, as pessoas fazem investimentos na organização, tais como esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento.

10.1 - PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO

Parceiros da organização:	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e Investidores	Capital de risco, investimentos.	Lucros e dividendos, valor agregado.
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e habilidades.	Salários, benefícios, retribuições e satisfações.
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias.	Lucros e novos negócios.
Clientes e Consumidores	Compras e aquisição dos bens e serviços.	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

10.2 - OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas aos seus empregados. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente os dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Recursos Humanos nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

A gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.** A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostas aos empregados e, assim, obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer os negócios de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH. O principal objetivo desta é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão dentro do seu negócio.
- **Proporcionar competitividade à organização.** Isto significa saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. A função da ARH é fazer com

que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados.

● **Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados.** Quando um executivo diz que o propósito da ARH é "construir e proteger o mais valioso patrimônio da organização: as pessoas", ele está se referindo a este objetivo da ARH. Dar reconhecimento às pessoas e não apenas dar dinheiro é o que constitui o elemento básico da motivação humana.

● **Aumentar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho.** Antigamente, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, os empregados devem sentir que o trabalho seja adequado às suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente. Empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar com frequência e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

● **Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.** Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gerência, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais do empregado e tornar a organização um local desejável e atraente.

● **Administrar a mudança.** Nas últimas décadas houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. Os profissionais de RH devem saber lidar com as mudanças, se querem realmente contribuir para sua organização, pois são mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, programas, procedimentos e soluções.

Recordando

O corpo funcional da empresa deve e precisa receber um tratamento pelos gestores e líderes de parceria, não ficando limitado ao labor versus dinheiro. É preciso ser estimulado a participar dos processos organizacionais. Assim, tanto o ambiente interno como o externo da empresa sai beneficiado.

A gestão de pessoas tem como principal atributo articular os processos que proporcionam uma sintonia entre corpo funcional e propósitos organizacionais.

10.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Como o RH pode contribuir com as constantes mudanças no contexto empresarial?

_____
_____
_____

2) Por que as pessoas são consideradas o maior patrimônio da organização?

_____
_____
_____

11 - CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa. Para esse autor a cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível e outro invisível. No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. No nível como um iceberg, invisível estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. Este nível é mais difícil de mudar. (CHIAVENATO, 1999)

O Iceberg da Cultura Organizacional
Aspectos Formais e Abertos
Estrutura Organizacional
Títulos e Descrições de Cargos
Objetivos e Estratégias
Tecnologias e práticas operacionais
Políticas e Diretrizes de pessoal
Medidas de produtividade física e financeira
Componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas
Aspectos Informais e Ocultos
Padrões de influência e poder
Percepções e atitudes das pessoas
Sentimentos e normas de grupo
Crenças, Valores e expectativas
Padrões de interação informais
Normas grupais
Relações afetivas
Componentes invisíveis e cobertos afetivos e emocionais orientados para aspectos sociais e psicológicos

11.1 - CLIMA ORGANIZACIONAL

O consultor norte-americano Stanley M. Davis diz que:

"Clima organizacional é uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização".

Warren G. Bennis, outro consultor norte-americano diz:

"Clima organizacional é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização".

Como se nota, existe uma ideia em comum nas definições acima. Em todas elas, o Clima Organizacional está ligado diretamente à maneira como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e seus costumes, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

O clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente mostrando-se claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo. Até por isso, pouca coisa existe sobre o assunto na literatura administrativa ou de recursos humanos.

O clima organizacional não pode ser "criado" pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe vivo e

atuante dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

Também não podemos esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal. Isto significa que uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente à mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações.

Podemos então afirmar que, além da organização não criar o seu clima organizacional teremos, dentro de uma mesma organização, diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos, mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.

Então, não é possível falar da existência de apenas um clima organizacional único e uniforme, o clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontra cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

11.2 - CULTURA x CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é, de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Luz (1995) afirma que "Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)." Assim, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, na motivação e na satisfação no trabalho. Como menciona Soares (2002), "O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais".

Recordando

Clima organizacional está relacionado a como o colaborador percebe, interpreta e reage de forma positiva ou negativa a essas interpretações, ao passo em que a cultura consiste em padrões adquiridos ao longo do tempo.

11.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Diferencie Clima Organizacional de Cultura Organizacional.

_____
_____
_____

2) O clima exerce influência sobre a cultura organizacional ou é a cultura organizacional que exerce influência sobre o clima? Justifique.

_____
_____
_____

12 – CULTURA ORGANIZACIONAL

12.1 - FATORES QUE INFLUENCIAM O AMBIENTE DE TRABALHO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Segundo McClelland e Stringer, os fatores que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização são:

- Flexibilidade: o quanto os funcionários sentem-se livres para inovar.
- Responsabilidade: senso de responsabilidade para com a empresa.
- Padrões: níveis de padrões definidos na empresa.
- Recompensas: quando o feedback/recompensas recebidas são vistas como corretas.
- Claridade: o quanto as pessoas entendem os valores e a missão da empresa
- Comprometimento: nível de compromisso com um propósito em comum.
- O clima organizacional é responsável por 1/3 dos resultados.

Os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho são: o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo. (ROBBINS, 2002)

Com o aumento da produtividade a pessoa muitas vezes recebe elogios, promoções e/ou aumentos salariais, tornando-se mais satisfeita com o trabalho. Portanto, não é a satisfação que aumenta a produtividade e sim a produtividade que aumenta a satisfação. (ROBBINS, 2002)

12.2 - FORMA DE ANALISAR AS RELAÇÕES NAS EMPRESAS

Os funcionários podem expressar sua insatisfação de diversas formas, tais como: reclamações, insubordinação, fuga de suas responsabilidades e até furto.

Os colaboradores insatisfeitos podem optar por sair da empresa e buscar um novo emprego que lhes proporcione satisfação, assim como podem tentar melhorar as condições de trabalho através da comunicação, podem ficar esperando passivamente as condições melhorarem, mantendo-se fiel à organização ou ainda, reduzir seu empenho na realização das tarefas, aumentando os erros e o absenteísmo, ou seja, fazendo com que a situação piore. (ROBBINS, 2002)

A insatisfação é a grande causadora de problemas no trabalho e na vida pessoal do homem moderno, tendo em vista que o ser humano só terá uma vida plena se o seu trabalho for realizador. O trabalho é provedor de amigos, de conhecimento, novidades, criatividade, conforto, diversão e do fato da pessoa ter a sensação de que pertence a algum lugar, identificando-se com o trabalho e com a empresa em que atua. (XAVIER, 2004)

A satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultados, tratamento e procedimentos justos. Todos devem procurar descobrir quais são as atividades que lhe dão maior grau de satisfação e alegria, assim como devem descobrir quais são os problemas que causam preocupações e procurar eliminá-los, tornando-se pessoas mais felizes.

As pessoas sabem ouvir umas as outras em toda a organização?
As pessoas têm livre acesso umas com as outras em toda organização?
Demonstra-se confiança nelas dando-lhes toda e qualquer informação?
Os valores organizacionais reúnem ou afastam as pessoas?
A colaboração é de fato respeitada?
As pessoas podem falar sinceramente?

Recordando

Diversos fatores exercem influência sobre a motivação do quadro funcional, entre eles: ouvir, respeito, confiança e liderança.

12.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Na sua visão, qual o principal fator que influencia o ambiente de trabalho?

_____
_____
_____

2) De que forma as relações humanas interferem na organização?

_____
_____
_____

13 - MOTIVAÇÃO

"As forças psicológicas internas de um indivíduo é que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos." (George e Jones)

13.1 - TEORIA X E Y DE MCGREGOR

Segundo McGregor, os gestores tendem a desenvolver um conjunto de ideias sobre os empregados, que podem ser divididos em dois grupos:

a) Teoria X:

- Não gostam do trabalho e evitam-no.
- Devem ser controlados, dirigidos e até ameaçados.
- Não têm ambições, evitam assumir responsabilidade e procuram segurança e recompensas econômicas.
- Não têm capacidade criativa.
- Os trabalhadores não se preocupam com os objetivos da organização.

b) Teoria Y:

- Os empregados encaram o trabalho de forma natural.
- As pessoas são capazes de se autodirigir.
- O grau de empenhamento depende da relação "cumprimento de objetivos/ recompensa".
- As pessoas sob condições apropriadas estão dispostas a aceitar e até a procurar responsabilidades.
- A capacidade de imaginação e criatividade está dispersa pela população e não é exclusiva dos gestores.

13.2 - TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A teoria elaborada por Maslow é provavelmente, a mais conhecida e a que goza de mais popularidade, sendo conhecida por profissionais de vários setores, e sendo ligada imediatamente ao tema da motivação. Na sua obra, Maslow discute aquilo que caracteriza o "bom ser humano". O autor afirma que o bom ser humano é aquele que tem a possibilidade de se aproximar da autorrealização. Para perceber, por exemplo, a formação de neuroses, doenças provocadas pela privação de certas satisfações a que chamou necessidades, Maslow elaborou a sua famosa hierarquia das necessidades. A hierarquia incluía cinco categorias de necessidades: Fisiológica, Segurança, Social ou de amor, Estima e Autorrealização.

Segundo Maslow, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas para as mais elevadas. Em termos práticos, a Teoria de Maslow sugere que os gestores devem preocupar-se com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados, para dessa forma, poderem responder à questão: Como motivar os trabalhadores?

Todas essas necessidades estão presentes na pessoa ao mesmo tempo e são as necessidades que geram motivos para a motivação.

Dessa forma, o indivíduo inicialmente busca suprir suas necessidades de sobrevivência (fisiológicas) e, uma vez superada essa etapa, passa a preocupar-se com sua segurança, de seus entes queridos, seu patrimônio, etc. Vencida mais essa etapa, começa a pensar seriamente nas atividades sociais: diversão, barzinho da esquina, etc. A partir daí, seu desafio é superar as crises de autoestima, ou seja, o reconhecimento pela sociedade de seus valores pessoais, etc. A última etapa consiste, finalmente, em que o indivíduo sinta-se plenamente realizado. É o topo da pirâmide.

É interessante notar que, nessa etapa, ele lutará bravamente para não decair para os degraus abaixo, mesmo sabendo que isto sempre será possível, visto que não é sem razão que o espaço é bem menor que os demais, isto é: cabem poucos lá em cima.

Recordando

A motivação representa as forças psicológicas internas de um indivíduo, levando para superação de obstáculos no seu processo de desenvolvimento. Dois estudiosos merecem destaque no estudo da motivação: Maslow e McGregor.

13.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Por que as necessidades não satisfeitas são os motivadores do comportamento humano?

_____
_____
_____

2) O que diferencia a Teoria X e Y de McGregor?

_____
_____
_____

14 – MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2000, p.161) "a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades".

> *O homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo. (CHIAVENATO 2000, p.128)*

Como se verifica, supõe-se que os relacionamentos interpessoais dependerão das realizações e satisfações das necessidades individuais, mas também podemos verificar que muitas vezes os homens se comportam de forma dualista.

> *O homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento: tanto pode cooperar como pode competir com os outros. Coopera quando os seus objetivos individuais somente podem ser alcançados através do esforço comum coletivo. Compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros. (CHIAVENATO 2000, p.128)*

- **stímulos internos:** aqueles que provêm de dentro da própria pessoa, motivando-a a agir. Exemplos: sede, fome, medo, preocupação, necessidade de afeto, necessidade de segurança, etc.
- **Estímulos externos:** aqueles que existem fora do indivíduo, motivando-o a agir. Exemplos: salário, bom ambiente de trabalho, elogios, críticas, etc.

Outros fatores:

- **Fatores orgânicos:** são fatores de natureza biológica, considerados básicos - saúde, alimentação, sono, etc. - ligados à preservação da vida fisiológica. Desses fatores decorrem necessidades comuns a todos, consideradas universais, embora possam variar os meios que cada um emprega para satisfazê-las.
- **Fatores psíquicos:** são mais complexos e relacionam-se com a vida mental e espiritual, funcionando de forma bastante variada de um sujeito para outro.

São eles:

- necessidade de segurança;
- necessidade de justiça;
- necessidade de autoafirmação;
- necessidade de autorrealização;
- necessidade de reconhecimento;
- necessidade de desenvolvimento profissional, etc.

- **Fatores socioculturais:** também são complexos, estando relacionados com a vida em sociedade, geralmente combinando-se com os fatores psíquicos, confundindo-se com os mesmos.

Como necessidade sociocultural é possível citar:

- Necessidade de comportar-se de acordo com as normas do grupo, para sentir-se aceito pelo mesmo.
- Necessidade de conservar padrões morais, éticos e estéticos.

- Necessidade de difundir uma crença ou uma religião.
- Necessidade de demonstrar poder aquisitivo ou de qualquer outro tipo relacionado a status, etc.

14.1 - TÁTICAS PARA LIDAR COM A FRACA MOTIVAÇÃO

A falta de motivação tem consequências graves em nível de produtividade de uma empresa, sobretudo quando é um "mal" que atinge vários elementos de uma mesma equipe.

Sugerimos-lhe oito táticas para lidar melhor com a situação:

1) Mantenha-se atento: os bons gestores sabem reconhecer as frustrações da sua equipe de trabalho, mesmo quando estas não são exteriorizadas abertamente. Muitas vezes, em vez de dizer diretamente o que os incomoda, é pelo silêncio ou por reações menos visíveis que os colaboradores expressam a sua desmotivação.
2) Identifique os "núcleos" de desmotivação: a desmotivação ou a falta de interesse tem tendência a ser "contagiosa". Fique atento a situações específicas de desmotivação e tente reagir antes que estas se alastrem e gerem um clima de insatisfação generalizada. É mais fácil identificar e combater a falta de motivação pontual, de um só colaborador ou de uma equipe determinada, sem que toda a empresa seja afetada.
3) Mantenha-se "a par" do que se passa na empresa: um acompanhamento contínuo das chefias demonstra interesse pelo trabalho individual e garante um clima de maior proximidade e confiança entre todos. Por outro lado, são as conversas informais com os seus colaboradores que o ajudarão a compreender questões mais abrangentes e relevantes.
4) Partilhe informação: mesmo que seja um chefe cheio de carisma, com uma presença marcante e eloquente, é preciso algo mais para manter as pessoas motivadas. A partilha de informação, garantindo que cada colaborador sabe o que se passa em cada departamento da empresa, é um passo essencial para que todos se sintam parte de um mesmo projeto.
5) Promova o diálogo: ao promover reuniões entre colaboradores de diversas secções da empresa que normalmente não se "cruzam", irá ficar surpreendido com o clima positivo que se consegue criar. Fomente a participação dos colaboradores na vida da empresa e não apenas nos seus departamentos, certificando-se que se vive na empresa um clima de lealdade e de pertença a uma comunidade.
6) Esteja presente: nada tem uma influência mais negativa para o empenho e desempenho da sua equipe do que um "chefe virtual". Tenha sempre em mente que o contato humano é o elemento motivador mais rápido e eficaz. Muito mais importante que os e-mails e o telefone, o "cara a cara" continua a ser a forma de comunicação por excelência e aquela que obtém melhores resultados em termos comunicacionais.
7) Não se refira aos seus colaboradores como "subordinados": evite utilizar termos ou expressões que, de alguma forma, desvalorizem a sua equipe. Valorize o seu trabalho e a importância de cada elemento na equipe, e prefira sempre palavras como colegas, membros, parceiros ou equipes.
8) Respeite a vida pessoal e familiar de cada um: para que a motivação no trabalho seja uma realidade, é essencial um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Certifique-se de que a sua equipe sabe que, para além do trabalho, também a sua vida pessoal e familiar é valorizada dentro do espaço de trabalho.

14.2 - COMPORTAMENTOS PROFISSIONAIS

De maneira simples, é possível definir comportamento como o conjunto de atitudes e reações da pessoa em face do meio em que se encontra e dos estímulos que recebe.

Comportamento é o modo como um indivíduo age e reage perante as diversas situações que encontra ao longo da sua vida. É o mesmo que procedimento ou conduta.

Um adequado comportamento profissional não acontece por acaso. Há uma série de fatores que auxiliam a formação de um comportamento profissional satisfatório.

- **Informação ao subordinado quanto ao que se espera dele.**

É indispensável que o emprego seja claramente informado quanto a:

- Normas da empresa, para que possa comportar-se de modo a atender às exigências da mesma.
- Deveres, direitos e situações no processo produtivo.
- Resultados que deverão ser atingidos e meios dos quais o funcionário dispõe para atingi-los.

- **Qualificação profissional para o cargo.**

Ter qualificação profissional significa estar suficientemente preparado para desempenhar as tarefas próprias de uma ocupação. Quando um funcionário não apresenta os conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ou mesmo desejáveis para o exercício de suas funções, deverá passar por um período de treinamento, no decorrer do qual terá oportunidade de aprender aquilo que ainda não domina.

Treinamento e posterior acompanhamento são de grande importância para a formação de um comportamento profissional satisfatório.

- **Qualificação profissional de chefia.**

Coloque-se num lugar de um subordinado cujo chefe não reúne qualidades suficientes para dirigi-lo, para orientá-lo. De forma, isto poderia interferir no seu comportamento profissional, no seu desempenho? Como você reagiria se tivesse de acatar uma ordem ou decisão de uma pessoa que, ao que lhe parece, entende menos do que você sobre o assunto em questão?

Portanto, pode-se afirmar que chefias qualificadas interferem positivamente na formação e manutenção do comportamento profissional adequado de seus subordinados.

Recordando

A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos pretendidos. O homem age de forma dualista, em momentos coopera, em outros compete.

14.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) A desmotivação interfere na produtividade do funcionário? Justifique.

_____
_____
_____

2) Como deve ser o comportamento profissional adequado?

_____
_____
_____

15 – COMUNICAÇÃO

15.1 - DEFINIÇÃO

Comunicar é tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar. Comunicar implica participação (communication tem o sentido de participação) em interação, em troca de mensagens, em emissão ou recebimento de informações novas. (RABAÇA; BARBOSA, 1987, p.151)

- É uma comunicação a uma pessoa ou grupo no sentido de fornecer-lhes informação sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Ajuda o indivíduo ou grupo a melhorar o seu desempenho.
- Descritivo (relato de um evento) ao invés de avaliativo, não julgar.
- Específico ao invés de geral, ex.: "Nesta reunião você não ouviu a opinião dos demais".
- Compatível com as necessidades de ambos: comunicador.

1) Eu participo bastante das atividades do grupo?
2) Eu ouço de forma atenta o que os outros dizem?
3) Eu costumo revelar claramente o que penso?
4) Eu costumo revelar claramente o que sinto?
5) Eu aceito pontos de vista contrários ao meu?

Do universo de mensagens a poder circular no interior da organização fazem parte diferentes tipos de informação: técnica, social, recreativa, cultural e de integração. Por informação de integração entendemos ser aquela pela qual se gera um campo semântico comum de interesses e de aspirações, que permite não só um espaço de diálogo, como também a neutralização do sentido penalizador e punitivo que por vezes caracteriza a informação institucionalizada nas empresas e nas organizações.

Ao contrário da informação punitiva, penalizadora e normativa, a informação de integração caracteriza-se por ter subjacentes os seguintes objetivos: descodificação, personalização e clarificação.

- **Descodificação:** no sentido de possibilitar a todos um entendimento claro e objetivo das normas, das formas de organização, da missão e dos seus objetivos a atingir a curto, a médio e a longo prazo.
- **Personalização:** de modo a permitir que cada elemento da organização tenha a possibilidade de identificar o seu trabalho e o dos outros, numa perspectiva global do processo de produção.
- **Clarificação:** de forma a tornar transparente os objetivos organizacionais, os meios disponíveis, os estrangulamentos e as oportunidades, e os resultados da atividade da organização.

Optar pela implantação de um sistema de comunicação que se caracterize pelos aspectos atrás referenciados é, por certo, escolher um sistema de comunicação que conduz à participação efetiva e afetiva dos recursos humanos no referido processo de mudança.

15.2 - REDES DE COMUNICAÇÃO

- **Formais:** reuniões, relatórios, comunicados, memorandos. Meios: (escritos, verbais, digitais e não verbais).
- **Informais:** rádio corredor, Happy Hour. Meios: (verbais e não verbais)

O impacto total de uma mensagem emitida é:

1) Emitida para um grupo de pessoas:

Comunicação Verbal - (apenas palavras escritas) – 7%.

Comunicação Vocal - (incluindo tom de voz, inflexões e outros sons) – 38%.

Comunicação Não verbal - (gestos e movimentos) – 55%.

2) Numa conversa frente a frente, o impacto é:

Comunicação Verbal - (palavras faladas) – 35%.

Comunicação Não verbal - (gestos e movimentos) – 65%.

A maioria dos pesquisadores concorda em 6 pontos, que são:

1) O corpo fala.
2) O canal verbal (palavras faladas ou escritas) é usado para transmitir informações.
3) O canal não verbal (gestos e movimentos) é usado para ajustar atitudes entre as pessoas, como substituto de mensagem verbal, e como ampliador do conteúdo da mensagem verbal.
4) Independente da cultura, palavras gestos e movimentos sempre acontecem juntos.
5) Quando a linguagem do corpo (gestos e movimentos) não está de acordo com a linguagem.

Saber comunicar-se também é saber e querer ouvir. Ser um bom ouvinte significa ser estimulado pela curiosidade e pela empatia. É difícil ser um bom ouvinte se não existe interesse pelo assunto ou pelas pessoas. Implica questionar convenientemente, oportunamente em prol de uma melhor compreensão.

Carisma - O carismático se movimenta irradiando harmonia, transformando problemas em aprendizado, plantando amor e fraternidade. Identifica-se uma pessoa carismática pela espiritualidade, serenidade e fé manifesta. Com sua humildade e sabedoria, atraem os demais, sendo convincentes, sensatos e amistosos. Com ela se aprende a viver harmoniosamente com as incertezas e as surpresas, encarando-as naturalmente como parte do processo da vida. As pessoas carismáticas conseguem respeito e credibilidade.

Empatia - empatia é a habilidade de perceber as reações de outra pessoa, conseguindo identificar o que o outro está sentindo, pensando e compreendendo-o. A empatia é de grande importância na comunicação, pois ela facilita a compreensão correta da mensagem. Ao colocar se no lugar do outro, podemos perceber melhor suas necessidades e sentimentos.

Credibilidade - está associada à imagem. Para ter credibilidade faz-se necessário a ética, a discrição, a integridade, o profissionalismo, a honestidade, o conhecimento e uma boa imagem.

Capacidade de persuasão – é importante que com o poder de convencimento, conseguir vender as ideias e serviços.

Recordando

Comunicar é tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar. Comunicar implica participação (communication tem o sentido de participação) Ajuda o indivíduo ou grupo a melhorar o seu desempenho. Destaca-se a comunicação verbal e não verbal, esta última tem maior representação no processo de comunicação.

15.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Saber comunicar-se também é saber e querer ouvir. Explique.

_____
_____
_____

2) Por que a credibilidade está relacionada à imagem do indivíduo?

_____
_____
_____

16 - COMPONENTES DA COMPETÊNCIA SOCIAL

16.1 - FATORES QUE LEVAM À COMPETÊNCIA

● **Popularidade:** algumas qualidades pessoais produzem a popularidade. Vários estudos mostram que pessoas populares são mais precisas na percepção das pessoas, tem habilidade de rápido entrosamento, cooperação, são pouco ansiosas. A ansiedade social leva à impopularidade.
● **Liderança informal:** descobriu-se que pessoas autoconfiantes tem mais probabilidade de exercer a liderança. Os líderes apresentam percepções sociais mais precisas de outros membros do grupo.
● **Autoestima:** é a extensão em que uma pessoa tem atitudes favoráveis em relação a si própria.
● **Autoimagem e autoestima:** a principal origem da autoimagem e da autoestima está, provavelmente, nas reações dos outros. Quando os outros reagem negativamente, dando estima insuficiente, isto é, fonte de ansiedade e tensão, o contrário, quando reagem positivamente elevam a nossa autoestima.
● **Diferenças individuais:** são as diferenças individuais que tornam este mundo tão diversificado. Uma gama de fatores concorre para que no mundo inteiro seja praticamente impossível encontrar duas pessoas que sejam iguais.

16.2 - CANAIS DE COMUNICAÇÃO

O cérebro possui 4 formas de captação de informações (visual, auditiva, sinestésica e digital) relacionadas com cada um dos sentidos. O tato, o olfato e o paladar resultam na capacidade sinestésica (sentir); a visão resulta na capacidade visual e a audição, na auditiva. Há também pessoas que possuem um grande equilíbrio entre o peso das formas de captação: são os digitais ou polivalentes. Cada pessoa possui uma forma de captação maior ou menor em seus diversos sentidos. Procure se identificar:

● **Canal Visual:** valorizar a aparência pessoal, arrumação, gráficas, desenhos, gestos, imagens. Precisa "ver" a coisa para compreender, captar, aprender. Não basta conversar, não basta raciocinar ou uma boa explicação. Visuais precisam ver para compreender. Você pode perceber a tendência visual na fala da pessoa, "Viu?", "Veja bem", "Olha só", "Não vejo a hora", "Visualiza isso, cara".

- Deixe-me olhar mais um pouco.
- Você pode me mostrar os detalhes?

● **Canal Auditivo:** informação codificada através de sons, fala, ambiente sonoro registram melhor as informações verbalizadas. Precisa ouvir, escutar. Responde melhor a um estímulo auditivo do que aos demais. Ao falar utiliza termos como: "Vê se me escuta" e "Isso não me soa bem". Gesticula na altura dos ouvidos ou apontando e tocando os próprios ouvidos ou do interlocutor. Em sua postura pode parecer estar virando o ouvido para ouvir melhor.

- Você pode falar mais um pouco?
- Algo me diz que não deve comprar.

● **Canal Sinestésico:** este canal processa as emoções, sentimentos e sensações físicas. Procura a sensação de sentir, provar, tocar. Fala "Não me cheira bem", "Não me toquei com isso"; "Esse cara me marcou", "Sentiu isso, cara?", etc. Precisa sentir, tocar. Sua postura parece indicar a tentativa de cheirar ou provar. Estas pessoas gostam de abraçar, aperto de mãos, pegar pelo braço, entre outros.

- Sinto que estamos fazendo bom negócio.
- Deixe-me provar.

● **Digital ou Polivalente:** essa pessoa é aquela que tem uma captação equilibrada entre os sistemas acima. Sua característica é a de ser introspectivo no sentido de se tocar ou falar sozinho, gostar de pensar "com seus botões" e querer a explicação de tudo.
● **Fisiológico**

Nosso corpo fala de uma forma sutil e outras vezes mais declarada, através da nossa Postura Corporal (posição do tronco, ombros, membros, cabeça), Expressões Faciais, Gestos, Voz (ritmo, tonalidade, cadência, impostação) e Movimento Ocular.

Relações Humanas é a expressão que usamos para designar os resultados da comunicação entre as pessoas e as suas consequências. O processo de comunicação entre as pessoas é um movimento de mensagens (ideias, opiniões, conhecimentos, sentimentos...) em duas direções, a de ida e a de volta. Significa que podemos considerar uma mensagem efetivamente comunicada, somente quando quem a recebe compreende claramente, sem distorções, o que foi emitido.

Da Ciência da Comunicação aprendemos que há cinco elementos que compõem o processo de comunicação entre as pessoas, e que todos têm a mesma importância quando estudamos e trabalhamos com as Relações Humanas.

1. EMISSOR: quem emite a mensagem (ideias, opiniões, conhecimentos, sentimentos...).
2. MENSAGEM: o conteúdo emitido.
3. CANAL: o meio usado para a emissão da mensagem.
4. RECEPTOR: quem recebe a mensagem.
5. RUÍDOS: tudo que distorce o sentido claro da mensagem.

Os estudos das Relações Humanas se intensificaram com a percepção das consequências causadas pelos RUÍDOS da comunicação na vida das pessoas. Hoje, para ajudar a harmonizar os relacionamentos humanos, procura-se eliminar ou ao menos minimizar, tudo o que pode estar distorcendo e atrapalhando a compreensão clara de uma mensagem.
Nas Relações Humanas, utilizamos:

● **A linguagem verbal:** oral e escrita.
● **A linguagem não verbal:** gestos, expressões faciais, posições do corpo, cores, sons, odores, imagens, sabores. Para isso, usamos os cinco órgãos dos sentidos, visão, audição, olfato, paladar, tato.

Recordando

A competência social está relacionada à liderança, à autoestima e à influência que o indivíduo exerce no seu convívio. Para facilitar o processo de comunicação, três fatores são importantes: canal auditivo, visual e sinestésico.

16.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) O que diferencia a Comunicação Institucional da Mercadológica?

_____
_____
_____

2) Quais são os cinco elementos que compõem a comunicação?

_____
_____
_____

17 - FEEDBACK

O feedback é a última ligação do processo de comunicação, em que se verifica se o que foi recibo corresponde ao que foi transmitido. Permite ao emissor a percepção da diferença entre a mensagem interpretada pelo receptor e a que tinha intenção de transmitir. Torna possível melhorar a comunicação porque aumenta a certeza e a compreensão das mensagens transmitidas e a confiança dos emissores e dos receptores no processo de comunicação, o que facilita relações futuras porque intensifica a motivação.

Feedback "é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa "verificar o próprio desempenho e corrigi-lo", se for necessário". Como estou agindo? Vocês estão me entendendo? Estou sendo claro? Ao obter respostas para estas perguntas estaremos usando o feedback, isto é, "estou verificando meu desempenho por meio da comunicação com outras pessoas e, dentro do possível, modificando-o".

17.1 - DAR E RECEBER FEEDBACK

17.1.1 - DAR FEEDBACK

Gostamos de dar conselhos e com isso nos sentimos mais competentes e importantes. Este é o perigo, usar o feedback como uma forma de demonstrar nossa inteligência e habilidades. O que acontece é que muitas vezes, as pessoas não estão preparadas psicologicamente para receber feedback ou não desejam e nem sentem necessidade. Se insistirmos no feedback, a pessoa poderá duvidar dos nossos motivos, negar a validade dos dados, racionalizar procurando justificar-se.

17.1.2 - RECEBER FEEDBACK

É comum a não aceitação das nossas ineficiências e ainda mais admiti-las para os outros, publicamente. A questão de confiança na outra pessoa é crítica. Podemos, por exemplo, recear o que a outra pessoa pensa a nosso respeito, isso em situações de trabalho ou outras, pois podem acabar afetando nosso status ou imagem. Quando percebemos que estamos contribuindo para manter o problema e que precisamos mudar para resolvê-lo, podemos reagir defensivamente: paramos de ouvir (desligamos), negamos a validade do feedback, agredimos o comunicador apontando-lhe também seus erros, etc."

Recordando

O feedback é o processo de comunicação em que se verifica se o que foi recebido corresponde ao que foi transmitido. Permite ao emissor a percepção da diferença entre a mensagem interpretada pelo receptor e a que tinha intenção de transmitir.

17.2 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Qual a importância de dar e receber feedback?

_____
_____
_____

2) Que cuidados é preciso ter ao dar um feedback?

_____
_____
_____

18 - RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O desenvolvimento de aptidões para um relacionamento com mais eficiência com os outros nos leva a trabalhar.

- Como ouvir?
- Como informar?
- Como elogiar?
- Como dialogar?
- Como avaliar?
- Como disciplinar?

18.1 - FORÇAS QUE IMPULSIONAM

- Empatia
- Motivação
- Iniciativa
- Competência
- Apoio

18.2 - FORÇAS QUE RESTRINGEM

- Vaidade
- Apatia
- Dependência
- Timidez
- Manipulação

Recordando

Existem forças que impulsionam o relacionamento interpessoal, como ouvir, elogiar e informar, enquanto outros restringem as relações interpessoais, como timidez, manipulação e vaidade.

18.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Qual a principal força que restringe as relações humanas? Justifique.

_____
_____
_____

2) Quais as características de um relacionamento eficiente?

_____
_____
_____

19 - ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITO

19.1 - COMO LIDAR COM O CONFLITO?

Existem inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com o conflito.

Estes podem ser ignorados, abafados, ou até mesmo, sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização. Se verificarmos na história, há pouco tempo a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência. Alguns profissionais percebiam o conflito de forma negativa, pois era visto como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e aos sentimentos negativos, que eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, consequente, ao bom funcionamento das organizações.

19.2 - QUAL É A VISÃO POSITIVA DO CONFLITO?

O conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, permitindo a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado como necessário, caso contrário entra na estagnação. Então, podemos analisar que os conflitos não são necessariamente negativos, e sim, a maneira como lidamos com eles é que pode manifestar algumas reações. A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

19.3 - QUAIS SÃO AS POSSÍVEIS CAUSAS DO CONFLITO?

É de muita importância para a correta administração do conflito, que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento, e dentre elas podemos citar:

- **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes:** incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental.
- **Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar quanto de trabalho, e que são reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida.
- **Metas diferentes:** é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu atingimento.
- **Diferenças em informações e percepções:** costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre com o outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar as nossas ideias, e que este outro lado tem uma forma diferente de ver as coisas.

19.5 - QUAIS SÃO OS NÍVEIS DE CONFLITO?

Um conflito pode surgir como uma pequena diferença de opiniões, e pode se agravar e atingir um nível de hostilidade, chegando ao que chamamos de conflito destrutivo.

19.6 - A EVOLUÇÃO DO CONFLITO E SUAS CARACTERÍSTICAS

- **Nível 1 –** Discussão: é o estágio inicial do conflito e se caracteriza por ser normalmente racional, aberta e objetiva.
- **Nível 2 –** Debate: neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 e começa a diminuir.
- **Nível 3 –** Façanhas: as partes envolvidas no conflito começam a demonstrar uma grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhida pela outra parte envolvida.
- **Nível 4 -** Imagens fixas: são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo-nos assumir posições fixas e rígidas.
- **Nível 5 -** Loss of face (ficar com a cara no chão): "continuo neste conflito custe o que custar, lutarei até o fim" - o que acaba por gerar uma dificuldade muito grande para alguma das partes envolvidas no conflito se retirar do mesmo.
- **Nível 6 -** Estratégias: neste nível começam a aparecer as ameaças e as punições ficam mais claras, o processo de comunicação, que é uma das peças fundamentais para a solução de conflito, fica cada vez mais restrito.
- **Nível 7 -** Falta de humanidade: no nível anterior, as ameaças e punições aparecem no discurso. Neste nível aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos.
- **Nível 8 -** Ataque de nervos: a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado.
- **Nível 9 -** Ataques generalizados: neste nível chegamos às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

19.7 - QUAIS OS CONFLITOS INTERPESSOAIS QUE OCORREM NAS ORGANIZAÇÕES COM MAIOR FREQUÊNCIA?

Os conflitos interpessoais são aqueles que existem entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, diferenças de papéis, podendo ser divididos em dois tipos:

- **Os hierárquicos:** colocam em jogo as relações com a autoridade existente, ocorrendo quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia a dia deixam a maioria das pessoas envolvidas desamparadas quanto à decisão a ser tomada.
- **Os pessoais:** dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As "rixas pessoais" fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

19.8 - COMO FAZER PARA ADMINISTRAR OS CONFLITOS?

Para uma eficaz resolução dos conflitos precisamos compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar os quatro "saberes" e, também, definir qual estilo devemos adotar, tais como:

a) Criar uma atmosfera efetiva.
b) Esclarecer as percepções.
c) Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas.
d) Construir um poder positivo e compartilhado.
e) Olhar para o futuro e em seguida aprender com o passado.
f) Gerar opções de ganhos mútuos.

g) Desenvolver passos para a ação a ser efetivada.
h) Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Curiosidade

Como surgiu o aperto de mão?

O aperto de mão surgiu na Antiguidade para mostrar a alguém que não se portava arma.
No seu significado mais antigo e lendário, um aperto de mão era a forma pela qual um Deus concedia seu poder a um dirigente terrestre. Isso está gravado em diversos hieróglifos egípcios. Os historiadores e folcloristas acreditam que o aperto de mão seria um gesto de boa vontade: o homem primitivo, que andava sempre armado, estendia a mão vazia para mostrar a alguém que não portava armas e desejava a paz. Por essa razão, as mulheres que não carregavam armas, tampouco tinham o hábito de apertar as mãos.

Recordando

Os conflitos podem ser ignorados, abafados ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização. Alguns profissionais percebiam o conflito de forma negativa, pois era visto como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e aos sentimentos negativos, que eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, consequente, ao bom funcionamento das organizações. Entre as causas possíveis dos conflitos está a diferença de percepção do indivíduo.

19.9 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Quais conflitos ocorrem nas organizações com maior frequência?

_____
_____
_____

2) Quais as principais causas dos conflitos?

_____
_____
_____

20 - MANDAMENTOS DAS RELAÇÕES HUMANAS

20.1 – PRINCIPAIS MANDAMENTOS

• FALE com as pessoas. Nada há nada tão agradável e animado quanto uma palavra de saudação, particularmente hoje em dia, quando precisamos mais de "sorrisos amáveis".
• SORRIA para as pessoas. Lembre-se que acionamos 72 músculos para franzir a testa e somente 14 para sorrir.
• CHAME as pessoas pelo nome. A música mais suave para muitos ainda é ouvir o seu próprio nome.
• SEJA AMIGO E PRESTATIVO. Se você quiser ter amigos seja amigo.
• SEJA CORDIAL. Fale e haja com toda sinceridade: tudo o que você fizer, faça-o com todo prazer.
• INTERESSE-SE sinceramente pelo outros. Lembre-se que você sabe o que sabe, porém você não sabe o que os outros sabem. Seja sinceramente interessado pelos outros.
• SEJA generoso em elogiar, cauteloso em criticar. Os líderes elogiam. Sabem encorajar, dar confiança e elevar os outros.
• SAIBA considerar os sentimentos dos outros. Existem três lados numa controvérsia: o seu, o do outro e o lado de quem está certo.
• PREOCUPE-SE com a opinião dos outros. Três comportamentos de um verdadeiro líder: ouça, aprenda e saiba elogiar.
• PROCURE apresentar um excelente serviço. O que realmente vale em nossa vida é aquilo que fazemos para os clientes.

20.2 - FÁBULA DO COMPROMETIMENTO

Era uma vez quatro indivíduos chamados: "Todomundo", "Alguém", "Qualquerum" e "Ninguém".

Havia um importante trabalho a ser feito e "Todomundo" acreditava que "Alguém" iria executá-lo. "Qualquerum" poderia fazê-lo, mas "Ninguém" o fez.

"Alguém" ficou aborrecido com isso porque entendia que sua execução era de responsabilidade de "Todomundo".

"Todomundo" pensou que "Qualquerum" poderia executá-lo, mas "Ninguém" imaginou que "Todomundo" não o faria.

Final da estória: "Todomundo" culpou "Alguém" quando "Ninguém" fez o que "Qualquerum" poderia ter feito.

A empresa não precisa de pessoas para ficar apontando os problemas, mas sim de pessoas que apresentem a solução, coloque a mão na massa, faça o que precisa ser feito, seja essa pessoa um colaborador, dono, sócio ou gerente. É melhor fazer parte da solução do problema, do que ser o problema.

Recordando

Os mandamentos das relações humanas são de fundamental importância para uma convivência harmoniosa. Observa-se que na Fábula do Comprometimento um foi deixando para o outro e o que precisava ser feito não foi executado por falta de iniciativa, afetando assim a todos.

20.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) No seu entendimento, qual o principal mandamento das relações humanas?

_____
_____
_____

2) Por que o comprometimento é fundamental para o desenvolvimento profissional?

_____
_____
_____

21 - ESSÊNCIA DA CIDADANIA

Todos os seres humanos são iguais perante a lei, sem discriminação de raça, credo ou cor. A todos cabe o domínio sobre seu corpo e sua vida.

Todos têm direito ao acesso a um salário ou a meios condizentes para promover a própria vida. Todos têm direito à educação, à saúde, à habitação, ao lazer. É direito de todos poderem expressar-se livremente, militar em partidos políticos e sindicatos, participar de movimentos sociais, lutar por seus direitos e votar. Todos os cidadãos têm responsabilidade em conjunto com a coletividade. Todos devem cumprir as leis e as normas elaboradas e decididas coletivamente.

Na Constituição Brasileira, no Capítulo I, Artigo 5º, encontra-se o conteúdo Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos. Cada um de nós tem o direito de viver, de ser livre, de ter sua casa, de ser respeitado como pessoa, de não ter medo, de não ser destratado por causa de seu sexo, de sua cor, de sua idade, de seu trabalho, da cidade de origem, da situação em que está, ou por causa de qualquer outra coisa.

Lembrando que o cidadão brasileiro não tem só direitos, mas deveres para com a nação, além de lutar pelos direitos iguais para todos, de defender a pátria, de preservar a natureza, de fazer cumprir as leis. Ser cidadão é fazer valer seus direitos e deveres civis e políticos, é exercer a sua cidadania.

Recordando

Perante a Constituição todos são iguais, sem discriminação de credos ou raça. Todos têm direito à educação, à saúde, à segurança, etc. Portanto, todos devem cumprir as normas para que se tenha uma harmonia social.

21.1 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Na sua visão, o cidadão brasileiro tem seus direitos respeitados? Justifique.

_____
_____
_____

2) Quais são as principais responsabilidades do cidadão no convívio social?

_____
_____
_____

22 - ETIQUETA E BOAS MANEIRAS

Etiqueta é sinônimo de boa educação. Imprescindível na vida e também no mundo dos negócios. Ser competente é primordial para ter sucesso em qualquer carreira, mas saber se comportar em qualquer situação que se apresente, é da mesma forma importante. Afinal de contas, é a sua imagem pessoal que está em jogo.

22.1 - CUIDADOS

- Chamar colega no trabalho por apelidos.
- Criticar colega da mesma empresa.
- Falar alto e rir no ambiente de trabalho.
- Ouvir um elogio de um colega (divulgue).
- Mesa do colega deve ser respeitada.
- Voz baixa quando o colega estiver atendendo.
- Evite na mesa de trabalho enfeites.
- Não seja notado por sua roupa ou acessórios.
- Tela do computador não personalizar com fotos pessoais.
- Falar mal da empresa (evite).
- Vida pessoal no ambiente de trabalho.
- Fumar somente em locais adequados.

22.2 - DICAS PARA O CRESCIMENTO PROFISSIONAL

- Cuidado com brincadeiras.
- Procure estar sempre aprendendo.
- Seja desinibido.
- Não seja dedo duro.
- Não prender caneta ou lápis na orelha.
- Tente sempre ajudar o colega.
- Lanchar em horário e local adequado.
- Usar perfume discreto.
- Não cochichar com colegas na frente de visitas.
- Evite emitir parecer negativo sobre o colega que não conhece.
- Respeite o colega como ser humano.
- Nunca corte a palavra de quem está falando.
- Procure conhecer a causa de suas antipatias, a fim de vencê-las.
- Seja sempre cordial e amigo.
- Fale bem da empresa.
- Dê sugestões.
- Evite o desperdício.
- Lembre que você também é a empresa.

Recordando

As regras de etiqueta e boas maneiras são primordiais para o crescimento do profissional. São as atitudes que elevam ou dificultam sua participação nas relações humanas.

22.3 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Que cuidados o profissional deve ter para evitar problemas e/ou construir soluções ao dividir o ambiente com seus colegas?

_____
_____
_____

2) Cite cinco itens importantes que proporcionam o crescimento profissional.

_____
_____
_____

23 - APRENDIZAGEM E COMPORTAMENTO

Ao compreender onde e como você aprendeu os seus atuais comportamentos, você poderá avaliar melhor a qualidade do seu relacionamento interpessoal. Saberá identificar mais precisamente o impacto de suas ações no clima psicológico da organização, bem como verificar que ações estão promovendo ou reduzindo a sinergia da equipe. Saberá também o que precisa ser aprendido para melhorar a sua contribuição como líder.

23.1 – A APRENDIZAGEM

Como os métodos e as técnicas de trabalho estão em constante renovação, os profissionais devem estar sempre atualizados para manter as organizações interessadas em suas competências.

O que é aprender? Segundo Mednik, no processo de aprendizagem pode-se observar certas características, como, por exemplo, as listadas abaixo:

a) O processo resulta em mudança de comportamento.
b) A aprendizagem decorre da prática.
c) A mudança produzida é quase permanente.
d) O processo de aprendizagem não é diretamente observável.

23.2 - MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

A mera participação de um treinamento não é garantia de aprendizado. Só é possível comprovar a garantia da aprendizagem quando o indivíduo exerce a atividade para a qual foi treinado, permitindo assim observar e avaliar o seu comportamento.

A aprendizagem pressupõe um novo comportamento. Por exemplo: um executivo participou de um processo de desenvolvimento gerencial e mudou o seu estilo de centralizador para participativo, ganhando assim maior aceitação entre os seus subordinados, ou seja, um novo comportamento foi observado, avaliado e aprovado pela equipe.

23.3 - A PRÁTICA

A aprendizagem é fruto da prática. Só se aprende aquilo que se praticou repetidamente até alcançar o nível desejado de perícia.

Logo, não basta memorizar conceitos. É fundamental aplicá-los para que haja aquisição de conhecimento. Por exemplo: não basta simplesmente o indivíduo decorar todos os elementos e etapas do processo de comunicação para tornar-se mais capaz nesse aspecto. Para tanto é imprescindível que todos os conteúdos sejam praticados e avaliados, possibilitando a correção de erros e a melhoria da quantidade e da qualidade da comunicação.

23.4 - PERMANÊNCIA DO COMPORTAMENTO ADQUIRIDO

A permanência de um novo comportamento está diretamente relacionada à permanência da recompensa daí decorrente. Caso esta seja retirada, a tendência natural é que esse comportamento seja abandonado.

No caso da fadiga física ou emocional, o indivíduo que adquiriu um novo comportamento pode apresentar queda de desempenho, com resultados abaixo da expectativa e alta margem de erro. Nesse caso não cabe falar de aprendizado, pois esse novo desempenho não é permanente. Após um período de repouso, a pessoa tenderá a recuperar o grau de perícia anterior ao estado de cansaço.

23.5 - A APRENDIZAGEM NÃO É DIRETAMENTE OBSERVÁVEL

Segundo Mednik, "a aprendizagem é apenas uma das variáveis que influenciam o desempenho". Quando se aumenta a recompensa, a pessoa pode melhorar seu desempenho - nível de produção -, mas para isso ela não necessitou aprender nada, apenas repetiu mais vezes o que já sabia.

Por outro lado, quando um indivíduo diminui a qualidade de seu trabalho porque foi humilhado por seu líder perante os colegas, isso não significa que tenha havido qualquer tipo de aprendizagem.

ATENÇÃO!

- Não alimente, no grupo, brincadeiras desagradáveis e discriminatórias. A discriminação e o preconceito de raça, sexo, credo, condição social, entre outros, são crimes contra a ética.
- Não fume em local impróprio. Respeite o direito de quem não fuma.
- Não coloque a sua vida nem a dos outros em risco.
- Não crie situações para seu próprio benefício que poderão prejudicar o outro.
- Respeite a individualidade dos outros, não tornando públicas as ações que dizem respeito à sua privacidade.
- Respeite as leis que regem o seu bairro, sua cidade, seu estado, seu país e o mundo.
- Conheça as pessoas antes de se deixar levar pelo preconceito ou por outras pessoas.

Recordando

Os profissionais estão em constante renovação e devem estar sempre atualizados para manter as organizações interessadas em suas competências.

O que é aprender? Segundo Mednik:

a) Processo resulta em mudança de comportamento.
b) Aprendizagem decorre da prática.
c) A mudança produzida é quase permanente.
d) O processo de aprendizagem não é diretamente observável.

23.6 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Qual a importância da prática no processo da aprendizagem?

_____
_____
_____

2) Qual a importância da atualização no contexto do mercado profissional?

_____
_____
_____

24 - ÉTICA E POSTURA PROFISSIONAL

24.1 - O QUE SIGNIFICA ÉTICA?

Significa "modo de ser", vem do latim "ethos".

É a maneira como o homem deve se comportar no meio social. É um conjunto de valores construtivos. A ética diz respeito à organização da vida da pessoa, da família, das instituições, da sociedade de uma maneira geral.

Deve-se entender como reflexão, estudo, moral dos seres humanos na sua racionalidade, já que é impossível uma vida social sem normas preestabelecidas para um convívio em harmonia.

A ética esclarece as normas morais, pois leva o homem a agir não só por tradição, educação ou hábito, mas por inteligência. A ética completa a moral, existe um inter-relacionamento entre ambas, pois na ação humana, o CONHECER e o AGIR são indissociáveis.

24.2 - VALORES ÉTICOS

Influenciam a qualidade da vida, o desenvolvimento cultural e a preservação da própria cultura. É importante ressaltar que existem valores ligados a certas épocas, hoje superados ou em extinção.

24.3 - O QUE SIGNIFICA MORAL?

Deriva do latim "mores", que significa "costumes".

É um conjunto de normas que regulam o comportamento do homem em sociedade e estas normas são adquiridas pela educação, pela tradição e pelo cotidiano. A moral é constituída pelo juízo de valor, costumes, pelos hábitos e crenças de um povo.
Desde o nascimento, já nos deparamos com um conjunto de regras, normas e valores aceitos por um grupo social.

A moral é a base da sociedade, é única, absoluta e inalterável, tem caráter obrigatório. Todo homem possui consciência MORAL que leva a distinguir o bem do mal, no meio em que vive. O valor moral reflete de forma abrangente em um indivíduo, em grupos e em sociedades.

O ser humano está sujeito a normas, onde estes mesmos concordam ou não. Concordando, passam a qualificar o ato como MORAL e se discordam passa a ser comportamento determinado pelo INSTINTO.

O comportamento de um indivíduo será considerado moral e imoral, ético ou antiético conforme esteja de acordo ou não com as normas ou princípios estabelecidos.

> *Ética, enquanto filosofia é o estudo da conduta humana, essencial à vida em todos os aspectos, seja no individual, familiar, social ou profissional. Ela envolve os estudos de aprovação ou desaprovação da atitude dos homens, levando em consideração o valor do que poderia ser real nas ações honestas. (MOREIRA, 2002)*

Portanto, a ética é a educação de nosso caráter, temperamento ou vontade pela razão, em busca de uma vida justa, bela e feliz, que estamos destinados por natureza. Ética é o processo consciente que nos ajuda a escolher entre vícios e virtudes, entre o bem e o mal.

Afirma Teixeira (1998, p.91) "o homem vive em sociedade, significa que o homem está unido a outros homens e o ato dessa ligação implica em que ele tem de estabelecer regras de convivência, regras de conduta".

> *É importante que as empresas, ao decidirem assumir uma postura ética, coloquem em ação um documento interno, cuja denominação é código de ética. O Código de Ética tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. A existência do código de ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeça, ou restrinjam a aplicação plena dos princípios. (MOREIRA 2002, p.33)*

Recordando

Ética significa "modo de ser". Maneira como o homem deve se comportar no meio social. Moral significa costumes. É um conjunto de normas que regulam o comportamento do homem em sociedade e estas normas são adquiridas pela educação, pela tradição e pelo cotidiano.

24.4 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1) Qual a importância da ética para a sociedade?

_____
_____
_____

2) Qual a diferença entre Ética e Moral?

_____
_____
_____

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Lins César G. de. Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas: 2006.

ASSUMPÇÃO, M.L. Estruturação de Entrevista Psicológica. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, IIdalberto. Recursos Humanos: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1998.

Como surgiu o aperto de mão. Disponível em: http://super.abril.com.br/superarquivo/1988/conteudo_111330.shtml. Acessado em: 05/10/2012.

Crônicas. Disponível em: http://www.recantodasletras.com.br/cronicas/2274412. Acessado em: 05/10/2012.

_____. Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO. Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COVEY, Stephen R. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo: NOVA CULTURA, 1989.

CUNHA M., Rego A., Cunha R., Cardoso C., "Manual de Comportamento Organizacional e Gestão", Editora RH, 3ª Edição, 2004, pp. 103-119, ISBN: 972- 98823-8-X.

Desenvolvimento Interpessoal. Disponível em: http://pt.scribd.com/doc/80558957/Desenvolvimento-Interpessoal. Acessado em: 05/10/2012.

DIMITRIUS, J. e MAZARELLA, M. Decifrar pessoas – Como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Alegro, 2000.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Equipes que dão certo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. (1986) - Psicologia para Administradores: As teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOBES, Júlio. Encantando o Cliente: externo e interno. São Paulo, 1993.

LUZ, Ricardo. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MAIS, D. A Sociedade Pós-Industrial. São Paulo: Senac, 1999.

MARTINELLI, D.P. e ALMEIDA, A. P.de. Negociação e Solução de Conflitos. São Paulo: Atlas, 1998.

MARANHAO, R. e ANTUNES, Maria Fernanda. Trabalho e Civilização: uma história global. São Paulo: Moderna, 1999, Manual do professor, vol.2.

MOREIRA, J. M. Ética Empresarial no Brasil. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

Motivação: uma breve revisão de conceitos e aplicações. Disponível em: http://www.efdeportes.com/efd89/motivac.htm. Acessado em: 05/10/2012.

Os dez mandamentos das relações humanas. Disponível em: http://www.paralerepensar.com.br/dezmandamentos.htm. Acessado em: 05/10/2012.

PIAZZA, Adilson. Qualidade no Atendimento: a chave para o sucesso pessoal e empresarial. São Paulo: NOBEL, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: LTR.

RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA, Gustavo. Dicionário de Comunicação. São Paulo: Ática, 1987.

RIBEIRO, Lair. Saber Viver Profissionalmente. Belo Horizonte: Ed. Leitura, 2003.

RIBEIRO, Antônio Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

SILVA, Marilene Luiza da; NUNES, Gilvan da Silva. Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: Érica.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, G. N. A Ética no Mundo da Empresa. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

WEISINGER, H. Inteligência Emocional no Trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WEISS, D. Como Resolver Conflitos no Trabalho. São Paulo, Editora Nobel, 1994.

alfamacursos.com.br